

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร : กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย” นี้ ศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจำนวน 5 ท่าน ร่วมกับการเข้าไปเป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2551 ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ

1. เพื่อศึกษาประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ
2. เพื่อศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สรุปผลการศึกษา

สำหรับการสรุปผลการศึกษาสามารถแบ่งออกได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้ดังนี้

1. การศึกษาประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ

สำหรับการศึกษาประเด็นของความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้เข้ามามีส่วนในการจัดการนั้น พบว่ามีเพียงความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) เท่านั้น โดยที่ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ทั้งในส่วนของความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) และความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเข้าไปมีส่วนในการจัดการ ในขณะที่เดียวกันความขัดแย้งที่เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Within-group Conflict) นั้น มีเพียงแค่ความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เท่านั้นที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีส่วนเข้าไปร่วมในการจัดการความขัดแย้ง ในขณะที่ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชาและสายอำนาจการ (Line Vs. Staff Conflict) นั้น ไม่จัดว่าเป็นความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะเข้าไปร่วมจัดการเช่นเดียวกัน

ในส่วนของความขัดแย้งที่สหภาพรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการจะเป็นความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ นั่นคือ ความขัดแย้งระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร และความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป คือ ถ้าเป็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความขัดแย้งในระดับของนโยบายซึ่งมาจากฝ่ายบริหารที่ได้เข้ามาทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย ในขณะที่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาจะมีความแตกต่างกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารตรงที่เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากความคิดเห็น ทศนคติ หรือการตัดสินใจที่ต่างกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นลักษณะของความขัดแย้งระหว่างบุคคล

สำหรับความขัดแย้งระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร สามารถเกิดขึ้นจากนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน ในส่วนของความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงินสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเด็น คือ ความขัดแย้งในเรื่องของโบนัส ความขัดแย้งในเรื่องของเงินเดือน และความขัดแย้งในเรื่องของสวัสดิการ สำหรับความขัดแย้งที่เกิดจากนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงินนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นเช่นเดียวกัน ได้แก่ ความขัดแย้งจากนโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) ความขัดแย้งจากนโยบายการเปิดรับสมัครงานในตำแหน่ง Management Trainee และความขัดแย้งจากนโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning)

สำหรับความขัดแย้งระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชานั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเด็นด้วยกัน คือ การไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม และการไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม

2. การศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

การศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถแบ่งออกได้เป็นการศึกษารูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

การศึกษารูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็นการสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ซึ่งหมายความว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยได้มีการเลือกใช้การสื่อสารที่ครอบคลุมทั้ง 2 รูปแบบ

การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) นั้นก็ยังสามารถแบ่งแยกย่อยลงไปได้อีกคือ มีทั้งการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยสามารถแบ่งลงไปได้อีกคือ การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) จะใช้ช่องทาง 4 ช่องทางด้วยกัน คือ การใช้เอกสาร ข้อหารือกิจการสัมพันธ์ การใช้เอกสารยื่นข้อเรียกร้อง การเผยแพร่ข่าวสารผ่านทางวารสาร และการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ในส่วนของการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้น แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบคือ การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และการเจรจาข้อเรียกร้อง

การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบเช่นเดียวกัน นั่นคือมีการใช้การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) โดยสามารถแบ่งออกไปได้ว่า การสื่อสารทางเดียว (One-way Communication) จะแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ การประท้วง ทั้งในส่วนของการแต่งกายชุดดำ และการชุมนุมประท้วง นอกจากนั้นก็จะมีการใช้เว็บไซต์ในการแจ้งข่าวสารอีกด้วย สำหรับการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) นั้นจะใช้รูปแบบการสื่อสารหลากหลายรูปแบบมากกว่า นั่นคือ การประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การประชุมอย่างไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย การสร้างความ

สัมพันธ์ก่อนการเจรจากับผู้แทนฝ่ายธนาคาร การสร้างความสัมพันธ์ก่อนการเจรจาภายใน คณะกรรมการสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย การใช้เว็บไซต์ ทั้งในส่วนของการทำงาน โพลลงคะแนน และกระดานแสดงความคิดเห็น นอกจากนั้นยังมีการใช้โทรศัพท์ในการรับฟัง ปัญหาต่าง ๆ ของสมาชิกที่เป็นพนักงาน บมจ. ธนาคารกรุงไทยโดยตรงอีกด้วย

สำหรับกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นมีการแบ่งขั้นตอนการเกิดความขัดแย้งภายในองค์กรออกเป็น 5 ขั้นตอน นั่นคือ ความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) ความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) ความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) ความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) และ สภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath)

ในส่วนของขั้นตอนของความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) จะมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อลดความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ในขณะที่ขั้นตอนของความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) นั้นจะมีการรับข้อมูลจากบุคคลอื่นหรือสื่ออื่น กระบวนการทั้งสองแบบในสองขั้นตอน ที่กล่าวมานี้จะถูกส่งผ่านไปที่ขั้นตอนที่สามคือ ขั้นตอนของความขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt Conflict) จะเข้าสู่การใช้การประชุมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เพื่อแยกประเด็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา และประเด็นความขัดแย้งระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งหาทางแก้ปัญหาเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict)

แต่ถ้ากรณีที่ความขัดแย้งลุกลามเข้าสู่ขั้นตอนของความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะทำการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ ในการจัดการกับประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา และจะใช้การยื่นเอกสารข้อหาหรือกิจสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่การประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร และการประชุมอย่างไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคารในการจัดการกับประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร ซึ่งหากความขัดแย้งไม่สามารถยุติได้ด้วยกระบวนการของการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร ก็จะนำไปสู่การยื่นเอกสารข้อเรียกร้องและการเจรจาข้อเรียกร้อง และหากไม่สามารถจัดการความขัดแย้งด้วยการเจรจาข้อเรียกร้องได้ก็จะนำไปสู่การประท้วงทั้งในรูปแบบของการขมขู่ว่าจะใส่ชุดดำหรือการชุมนุมประท้วงก็ตาม ในขั้นของสภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะทำการแจ้งข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์และวารสารเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล

ต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการแจ้งผลของประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและได้รับการคลี่คลายหรือแก้ปัญหาแล้ว

3. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สำหรับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยสามารถแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนนั่นคือ การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย และการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นแบ่งออกเป็น ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) และปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors)

ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล (Personal Factors) นั้นสามารถแบ่งได้เป็น ตำแหน่งหน้าที่ของผู้แทนเจรจา ประสิทธิภาพการทำงานของผู้แทนเจรจา และการมีวาทศิลป์ของผู้แทนเจรจา ในส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) นั้นแบ่งออกเป็น การยอมรับของคนภายในองค์กรต่อผู้แทนเจรจา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลที่จะร่วมเจรจา และความสัมพันธ์ระหว่างผู้แทนเจรจากับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับประเด็นเจรจา และปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) นั้นคือลักษณะของโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรมีลักษณะของการพึงพิงและประนีประนอม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นแบ่งออกเป็น ปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ได้แก่ กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูง และรูปแบบขององค์กรที่ต้องอาศัยการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล นอกจากนั้นยังมีปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำก็สามารถส่งผลต่อความล้มเหลวของการ

ใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย อีกด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

1. การศึกษาประเด็นความขัดแย้งภายในองค์กรที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการ

หลังจากที่ได้ทำการศึกษาสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยพบว่า สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะให้ความสนใจในเรื่องของความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เท่านั้น ความขัดแย้งดังกล่าวเป็นความขัดแย้งเพียงแบบเดียวที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะให้ความสำคัญ ในขณะที่ความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) ซึ่งได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ความขัดแย้งในอำนาจ (Authority Conflict) หรือ ความขัดแย้งในประเด็น (Issue Conflict) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่มีส่วนในการเข้าไปจัดการความขัดแย้งในประเด็นดังกล่าว เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีจุดประสงค์ในการก่อตั้งเพื่อจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหาร หรือพนักงานและผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ดังนั้น ประเด็นความขัดแย้งที่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวหรือประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มของพนักงานด้วยกัน สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้อง ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ทางธนาคารมีกลไกที่ดูแลในเรื่องนี้ และก็ถือว่าไม่ใช่บทบาทหน้าที่หลักของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยตามข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้

ในส่วนของความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Between-group Conflict) นั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะให้ความสนใจเฉพาะความขัดแย้งระหว่างระดับชั้น (Hierarchical Conflict) เท่านั้น ในขณะที่ความขัดแย้งในหน้าที่ (Functional Conflict) และความขัดแย้งระหว่างสายบังคับบัญชากับสายอำนวยการ (Line Vs. Staff Conflict) นั้น ไม่ได้รับการสนใจจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เหตุที่เป็นเช่นนั้นก็คล้ายคลึงกับการที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยไม่สนใจความขัดแย้งภายในกลุ่ม (Within-group Conflict) นั่นเป็นเพราะว่าสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยไม่ได้มีจุดประสงค์ในการเข้าไปจัดการความขัดแย้งอื่นใดนอกจากความขัดแย้งระหว่างพนักงานและบุคคลหรือกลุ่มที่มีอำนาจสูงกว่าเท่านั้น

สำหรับรูปแบบของความขัดแย้งนั้นมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะสถานะของบุคคลหรือกลุ่มที่พนักงานมีความขัดแย้งด้วย กรณีที่พนักงานมีความขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร ประเด็นความขัดแย้งเหล่านี้นั้นมักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายซึ่งถือว่าเป็นข้อกำหนดในระดับใหญ่ พนักงานส่วนใหญ่จำเป็นต้องยอมรับหรือปฏิบัติตาม อันได้แก่ นโยบายสภาพการจ้างงานที่เป็นตัวเงิน เช่น นโยบายเกี่ยวกับโบนัส นโยบายเกี่ยวกับเงินเดือน หรือนโยบายเกี่ยวกับสวัสดิการก็ตาม สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อตัวพนักงานโดยรวมขององค์กรโดยตรง กรณีของนโยบายสภาพการจ้างงานที่ไม่เป็นตัวเงิน แม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของปากท้องของพนักงานโดยตรง แต่ก็มีส่วนต่อรายได้หรือผลประโยชน์ของพนักงานในอนาคต เช่น นโยบายการให้เกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retire) หรือ นโยบายการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self Learning) เป็นต้น ในขณะที่ความขัดแย้งระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชานั้นจะส่งผลกระทบในระดับที่เล็กกว่า นั่นคือเป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาเพียงสองคนเท่านั้น ไม่ขยายวงกว้างออกไปมากนัก ประเด็นความขัดแย้งดังกล่าวได้แก่กรณีที่พนักงานร้องเรียนว่าถูกผู้บังคับบัญชากดขี่รังแก เนื่องจากไม่ได้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรม การไม่ได้รับการโอนย้ายอย่างเป็นธรรม หรือการไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

2. การศึกษารูปแบบและกระบวนการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

รูปแบบของการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้นมีลักษณะที่ครอบคลุมหลายช่องทาง นั่นเป็นสิ่งที่ทำให้การสื่อสารระหว่างสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและพนักงานหรือฝ่ายบริหารมีประสิทธิภาพ การสื่อสารดังกล่าวเป็นไปทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal Communication) และรูปแบบการสื่อสารแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) ความแตกต่างกันในลักษณะนี้เพื่อเสริมเติมคุณลักษณะระหว่างกัน กล่าวคือ ในช่วงระหว่างของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมอย่างเป็นทางการไม่ว่าจะเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคารหรือการประชุมอย่างเป็นทางการภายในสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเองก็ตาม การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการมักจะเข้าไปแทรกอยู่ตรงกลางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ ผลที่ได้ก็คือ สามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดียิ่งขึ้น เพราะการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะช่วยให้การทำความเข้าใจทั้งก่อนและหลังการสื่อสารอย่างเป็นทางการได้

ในส่วนของรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น มีลักษณะที่เป็นไปได้ทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ มีการ ใช้การสื่อสารทั้งในแบบทางเดียว (One-way Communication) และการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) การเลือกใช้ระหว่างการสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบ สองทางนั้น มีลักษณะของการเลือกใช้ที่แตกต่างกัน นั่นคือการใช้การสื่อสารแบบทางเดียวนั้นมี ความต้องการในการใช้เพื่อการแจ้งข้อมูลหรือการแจ้งข่าวสาร โดยเน้นความรวดเร็วเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น การยื่นเอกสารข้อเรียกร้อง การใช้กระดานแจ้งข่าวในเว็บไซต์ หรือการใช้วารสาร เพื่อแจ้งข่าวให้แก่สมาชิก เป็นต้น ในขณะที่การสื่อสารแบบสองทางจะใช้เพื่อให้ได้ข้อมูลตอบกลับ และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้มีโอกาสสอบถามข้อสงสัยและแสดงความคิดเห็น เช่น การสื่อสารผ่านการประชุมต่าง ๆ หรือการสื่อสารผ่านกระดานแสดงความคิดเห็นในเว็บไซต์ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้งฝ่ายของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยและ ผู้รับสาร อันได้แก่ ผู้แทนฝ่ายธนาคารหรือพนักงาน เป็นต้น เพื่อให้การจัดการความขัดแย้งภายใน องค์กรประสบผลสำเร็จสูงสุด

สำหรับกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะใช้การเสาะ แสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิด ขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงเป็นการจัดการความขัดแย้งที่อาจจะซ่อนเร้น (Latent Conflict) อยู่ไม่ให้ลุกลาม และเป็นประเด็นความขัดแย้งในอนาคต แต่หากความขัดแย้งนั้นก่อตัวจนทำให้เป็นความขัดแย้งที่ รับรู้ได้ (Perceived Conflict) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะสามารถรับรู้ความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นผ่านทางช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ และยังใช้ช่องทางการสื่อสารบางอย่างของสหภาพ แรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเองในการจัดการกับความขัดแย้งในขั้นของความขัดแย้งที่รับรู้ ได้ (Perceived Conflict) อีกด้วย เช่น การใช้โทรศัพท์ในการให้คำปรึกษาหรือตอบคำถามต่าง ๆ แก่สมาชิก หรือการใช้กระดานแสดงความคิดเห็นภายในเว็บไซต์ในการให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างสมาชิกด้วยกันเอง และสมาชิกกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย แต่ หากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่สามารถจัดการได้ภายในขั้นของความขัดแย้งที่รับรู้ได้ (Perceived Conflict) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะนำความขัดแย้งนั้นเข้าสู่การประชุมภายในของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ถ้าหากมีการประณามร่วมกันแล้วพบว่าเป็น ความขัดแย้งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยต้องมีส่วนเข้าไปร่วมจัดการจริง (Felt

Conflict) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีกระดมความคิดและแสวงหาหนทางในการจัดการความขัดแย้งนั้น

ซึ่งในกรณีที่ความขัดแย้งลุกลามจนเข้าสู่ขั้นตอนของความขัดแย้งอย่างเปิดเผย (Manifest Conflict) สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะมีกระบวนการในการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการกับผู้แทนฝ่ายธนาคาร หรือการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งผ่านทางโทรศัพท์ เป็นต้น ลักษณะของการใช้การสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการประกอบกันส่งผลให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อเข้าสู่ช่วงสภาวะการณ์ภายหลังความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) ทางสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็ยังมี การแจ้งข่าวสารให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง โดยจะใช้การแจ้งข่าวสารผ่านทางเว็บไซต์และวารสาร เพื่อให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งเป็นการแจ้งผลของประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้น และได้รับการคลี่คลายหรือแก้ปัญหาแล้ว เมื่อความขัดแย้งในเรื่องหนึ่งเรื่องใดจบสิ้น สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็จะยังไม่หยุดนิ่ง โดยจะมีการเสาะแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อเป็นหนทางในการที่จะจัดการความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป ซึ่งเป็นวงจรของกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรดังที่ได้อธิบายไปแล้ว

3. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

ในเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคคล (Personal Factors) และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relational Factors) นั่นคือ เน้นไปที่คุณลักษณะที่เกิดจากผู้แทนเจรจาที่มาจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยที่มีคุณสมบัติที่ดี ทั้งในเรื่องของหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงานหรือการมีวาทศิลป์ในการเจรจา นอกจากนี้ ผู้แทนเจรจาที่มาจากสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยก็ยังมีคุณสมบัติที่ดีทั้งต่อผู้แทนเจรจาฝ่ายธนาคารและบุคคลจากหน่วยงานภายนอก องค์กร ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ลักษณะของโครงสร้างและวัฒนธรรมภายในองค์กรที่ส่งผลให้องค์กรมีลักษณะของการฟังฟังและประนีประนอมอันเป็นคุณสมบัติจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมภายใน

องค์กร (Cultural Factors) ก็ส่งผลให้แม้ว่าจะมีความขัดแย้งในเรื่องใดเกิดขึ้นภายในองค์กรก็ตาม การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในประเด็นต่าง ๆ ก็จะสามารถยุติลงได้และไม่เกิดความรุนแรงในทุกครั้ง

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความล้มเหลวของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยนั้น เกิดขึ้นจากปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก อันเนื่องมาจากปัจจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมภายในองค์กร (Cultural Factors) ซึ่งได้แก่ กระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผู้บริหารระดับสูงและรูปแบบขององค์กรที่ยังต้องอาศัยอำนาจในการตัดสินใจจากองค์กรภายนอกที่กำกับดูแล หรืออาจเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ลักษณะของปัจจัยที่ได้กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยไม่สามารถที่จะควบคุมได้ ปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่อาจจะส่งผลต่อความล้มเหลวในการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง “การศึกษาระบบการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งในองค์กร : กรณีสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย ดังนี้

1. สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยควรมีการเพิ่มการกระจายข่าวสารผ่านทางวารสาร สก. ให้มีความครอบคลุมและเพียงพอต่อจำนวนของสมาชิกให้มากยิ่งขึ้น เพราะจากการสังเกตจากในหน่วยงานที่ผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่พบว่า แม้สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยจะมีการจัดส่งวารสาร สก. ให้แก่สมาชิก แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อจำนวนสมาชิกภายในหน่วยงาน

2. สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยควรมีการปรับปรุงข้อมูลภายในเว็บไซต์ให้เป็นข้อมูลที่ใหม่อยู่เสมอ ซึ่งจากการที่ผู้ศึกษาได้เข้าไปใช้งานภายในเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยพบว่า ข้อมูลบางอย่างภายในเว็บไซต์ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยยังเป็นข้อมูลที่เก่าและยังไม่ได้รับการปรับปรุง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีของการใช้การสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยเท่านั้น การศึกษาในครั้งต่อไปจึงอาจลองศึกษากระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรของหน่วยงานอื่นภายในองค์กรดู ซึ่งอาจทำให้พบกับรูปแบบหรือกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. อาจมีการศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กร ของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอื่น หรือสหภาพแรงงานในองค์กรรูปแบบอื่น เช่น องค์กรธุรกิจ หรือองค์กรอุตสาหกรรม เป็นต้น ซึ่งอาจจะทำให้พบรูปแบบและกระบวนการสื่อสารเพื่อจัดการความขัดแย้งภายในองค์กรที่เหมือนหรือแตกต่างกันออกไป